

KIEROWANIE I ZARZĄDZANIE INSTYTUCJAMI EDUKACYJNYMI, CZYLI JESZCZE O PROFESJONALNYCH KOMPETENCJACH PEDAGOGÓW

Organizacja pracy instytucji edukacyjnej w znacznym stopniu zależy od jej dyrektora. We współczesnej rzeczywistości społecznej, a także politycznej i ekonomicznej, pełnienie funkcji dyrektora jest równie trudne jak pełnienie funkcji nauczyciela, pedagoga, wychowawcy, instruktora czy trenera. Aktualne i perspektywiczne funkcje dyrektorów instytucji edukacyjnych przedstawił wybitny teoretyk innowatyki pedagogicznej, profesor Roman Schulz. Prezentując infrastrukturę procesów samoregulacyjnych w systemie edukacyjnym, podkreślił konieczność spełnienia przez ten system warunków wstępnych. Zaliczył do nich: autonomię funkcjonalną systemu, dostęp do informacji i ich wykorzystanie, wprowadzenie innowacji, **sprawne zarządzanie** i odpowiednie zasoby materialne. Szczególnie mocno zaakcentował w wyrażonym stanowisku znaczenie zarządzania w kierowaniu systemem, zarówno w skali makro, medio, jak i mikro. **Struktura systemu zarządzania** oraz **jakość procesu decyzyjnego** stanowią, według Romana Schulza, dwa podstawowe warunki samoregulacyjnej zdolności systemu edukacyjnego. Spełniony zatem powinien być warunek odpowiedniej kadry zarządzającej: **jej kompetencji, kwalifikacji osobowych oraz zdolności komunikacyjnych**¹.

Istotnego znaczenia nabiera, w kontekście procesów samoregulacyjnych w systemie edukacyjnym, **styl kierowania**. Według D. Katz i R. Kahn, charakterystyczne style kierowania w systemach edukacyjnych to kierowanie polegające na określeniu nowych celów i programów działania instytucji – jest to **kierowanie innowacyjne i twórcze**, zwykle związane z wprowadzaniem **zmian typu strukturalnego**². Szczególny nacisk kładzie się w tym modelu na planowanie i realizację zmian. Dla diagnozy jakości stosowana jest ewaluacja (zarówno formatywna – dokonywana w trakcie realizacji zmodernizowanych zadań, jak i końcowa – ukazująca wartość podejmowanych przedsięwzięć). Ten typ kierowania preferuje rozwój instytucji edukacyjnych charakterystycznych dla **systemów zdecentralizowanych**.

Dla zmian w systemach scentralizowanych specyficzny jest styl kierowania zorientowanego na **osiągnięcie określonych z zewnątrz celów**, formułowanie kryteriów ocen

¹ R. Schulz, *Studia z innowatyki pedagogicznej*, Toruń 1996.

² Podaję za: K. Polak, *Nauczyciel Twórczość Promocja. Wybrane uwarunkowania modernizacji oświaty*, Kraków 1997.

i mierników osiągnięć, administracyjne kierowanie polegające na praktycznym stosowaniu ustalonych reguł działania w określonych sytuacjach. Jednak żaden z uprawianych przez dyrektorów stylów kierowania placówką nie zwalnia ich z odpowiedzialności za **zmianę i rozwój systemu edukacji**, a wręcz przeciwnie – pełniona funkcja obliuguje ich do **samokształcenia, poznawania i rozwijania innowacyjnego i twórczego sposobu kierowania**.

Uczenie się przez dyrektorów instytucji edukacyjnych stylów kierowania procesami edukacyjnymi powinno doprowadzić ich do równowagi pomiędzy kierowaniem przez przyjęte – założone, centralnie określone – w rozumieniu władzy strategiczne – cele, a kierowaniem poprzez realizowanie wartości decentralizowanego systemu oraz wartości osobowe, w kierunku **do** pełnej autonomii instytucji i odpowiedzialności podmiotów procesów edukacyjnych. U podstaw tego, jakby go można było określić, „**uwalniającego**” stylu kierowania, a więc kierowania innowacyjnego i twórczego, odnajdujemy między innymi **sprawne zarządzanie**. Zarządzanie jako przedmiot poznania ujmowane jest jako **wiedza** oraz jako **sztuka**. W **kategorii wiedzy** rozpatrujemy zarządzanie jako racjonalny, logiczny, obiektywny i systematyczny sposób złożonego w swojej strukturze działania. Poznajemy ilościowe modele i metody podejmowania decyzji, aby dojść do **decyzji „właściwych”**. Takie podejście do rozwiązywania problemów uzasadnione jest zwłaszcza wtedy, gdy mamy do czynienia ze stosunkowo rutynowymi i prostymi problemami. W kategorii **zarządzanie jako sztuka** rozwiązywanie problemów – obok niewątpliwej wiedzy – **wymaga intuicji, doświadczenia, instynktu i osobistych poglądów na sprawę**. Należy zatem poznawać, ale przede wszystkim rozwijać u kadry kierowniczej umiejętności menedżerskie: **konceptyjne, komunikacyjne, interpersonalne i gospodarowania czasem, oraz umiejętność łączenia elementu intuicji i osobistego rozeznania z nieubłagalnymi danymi i obiektywnymi faktami**.

Zarówno dyrektorzy, jak i kadra pedagogiczna są realizatorami zadań, jakie stoją przed edukacją narodową i europejską zarazem. W Raporcie UNESCO F. Mayor, J. Binde określono zadania, które stawia się przed instytucjami edukacyjnymi. Zadania te można sprowadzić do kilku podstawowych³: 1) **zwiększenia dyspozycyjności i kompetencji kadry pedagogicznej/nauczycielskiej** we wszystkich obszarach i poziomach edukacji, gdyż jakość edukacji obecnie, jak nigdy przedtem, zależy od **ofiarności** kadry pedagogicznej i **jakości** jej pracy; 2) **zmiany**, to znaczy dostosowania do wymogów współczesności i przyszłości programów edukacyjnych, co dotyczy wszystkich dziedzin kształcenia, jednakże w największym stopniu edukacji obywatelskiej i wartości determinujących kształtowanie postaw obywatelskich; 3) **wzbogacenia środków**, głównie masowego wykorzystania sieci elektronicznych; 4) **tworzenia kontekstów edukacyjnych uwzględniających nowe elementy wiedzy**; 5) **ważnej obserwacji i interpretacji w procesach edukacyjnych współczesnych dziedzin wiedzy**, które podlegają procesowi szybkiej ewolucji (dewaluacji i rewaluacji) w celu sprostania nowym wyzwaniom kulturowym i etycznym oraz idei obywatelskiej – pluralistycznej przynależności (lokalnej, regionalnej – również w znaczeniu europejskiej i światowej); 6) **właściwego powiązania** w ciągu całego życia okresu poświęconego edukacji i nauce oraz pracy i wypoczynkowi; 7) **ewolucji instytucji edukacyjnych** w kierunku ich większej elastyczności, autonomii

³ F. Mayor, J. Binde, *Przyszłość świata, Raport UNESCO*, Warszawa 2001, s. 14.

i słabej hierarchizacji w zarządzaniu edukacją, ale z poszanowaniem zasady wspólnych norm i celów edukacyjnych dla wszystkich form instytucji edukacyjnych; 8) **interwencji władzy publicznej** w celu zapewnienia wszelkim instytucjom edukacyjnym możliwości wypełniania przez nie założonych funkcji; 9) **ewolucji różnych form edukacji** – formalnej, nieformalnej, na odległość i innych, w kierunku ich wzajemnego powiązania; 10) **wzbogacania** się w celu likwidacji ograniczenia dostępu do wiedzy, nowych zasobów i technologii.

Perspektywa realizacji przez dyrektorów i kadrę pedagogiczną wymienionych (i nie tylko) zadań wiąże się ze zobowiązaniami ze strony państwowych instrumentów zarządzania instytucjami edukacyjnymi. Należą do nich: **ideologia, prawo, finanse i standardy**. Wszystkie wymienione do tej pory czynniki mają istotne znaczenie dla organizacji pracy dyrektora oraz rozwijania jego kompetencji zawodowych, zarówno w przygotowaniu do pełnienia funkcji, jak i w toku permanentnego rozwijania stylu kierowania placówką – co należy dobitnie podkreślić.

Jakie zatem cele powinni osiągać dyrektorzy i jakie kompetencje rozwijać? Propozycja brzmi następująco: u podstaw kształcenia i rozwijania stylu kierowania placówką znajdują się cele obejmujące cztery najistotniejsze obszary: **to cele i zadania instytucji edukacyjnej** (ta grupa celów dotyczy misji instytucji), **zarządzanie instytucją, rozwój zadań edukacyjnych oraz kontrola i ewaluacja procesów i efektów**.

Jakie są uwarunkowania realizacji celów kształcenia i rozwijania kompetencji dyrektorów obejmujących **zarządzanie instytucją edukacyjną**, a więc z punktu widzenia teorii zarządzania organizacją nienastawioną na zysk, czyli niekomercyjną? Do organizacji takich zalicza się również te, które realizują cele odnoszące się do usług socjalnych, bezpieczeństwa publicznego i wypoczynku. I chociaż każda organizacja ma swoje niepowtarzalne cele i misję, wszędzie **sprawne zarządzanie** może pomóc w osiąganiu celów i skuteczniejszym spełnianiu misji.

Zacznijmy od kilku uzgodnień terminologicznych za Ricky'm W. Griffinem.

Czym jest zarządzanie? „**To zestaw działań** (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, a więc motywowanie, kierowanie ludźmi i kontrolowanie) **skierowanych na zasoby organizacji** (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i **wykonywanych w sposób sprawny** (to znaczy wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa) i **skuteczny** (podejmujący właściwe decyzje i z powodzeniem wprowadzający je w życie)”⁴.

Czym jest **organizacja**? „**To grupa ludzi współpracujących ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów**”⁵. Organizacją kieruje menedżer, a więc ktoś, „**kto odpowiada przede wszystkim za realizację procesu zarządzania, a zwłaszcza ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, przewodzi ludziom oraz kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne**”⁶.

Dziedzina zarządzania, tak jak i inne dyscypliny nauk społecznych, ma długą historię rozwoju. Wyróżniono w niej cztery generacje zarządzania charakterystyczne dla kolejnych formacji społecznych:

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2006, s. 6.

⁵ Tamże, s. 5.

⁶ Tamże, s. 7.

1. **Zarządzanie przez wzór** – charakterystyczne dla gospodarki ekstensywnej, czyli niezbyt wydajnej, np w średniowiecznej Europie.

2. **Zarządzanie przez polecenia** – charakterystyczne dla wczesnej gospodarki przemysłowej od końca XVII wieku.

3. **Zarządzanie przez wyniki**, którego intensywny rozwój przypada na przełom XIX i XX wieku – głównym celem organizacji jest wynik ilościowy, ale i jakościowy – wyspecjalizowane komórki funkcjonalne organizujące proces i kontrolujące wyniki; doraźne działania, płace jako główny czynnik motywacji i identyfikacji z zakładem pracy, pozapłacowe motywacje wykonawcy mają drugorzędne znaczenie. To system autorytarny – pełna władza przełożonego, posłuszeństwo w wykonywaniu poleceń, którego kryzys w połowie lat siedemdziesiątych XX wieku.

4. Charakterystyczna dla XXI wieku jest czwarta generacja **zarządzania przez system – mechanizmy adaptacyjne organizacji i jednostek oraz jakość**. W systemie zarządzania podkreśla się znaczenie: więzi międzyludzkich, hierarchii nieformalnych, zaspokojenie wielu pozazawodowych motywacji pracowników, ich wewnętrzne systemy wartości oraz stałe doskonalenie (optymalizację) systemu jako całości. W organizacji pracy wykorzystuje się wszystkie potencjalne możliwości jednostki w celu jak najlepszego jej współdziałania z innymi, pobudzanie, oprócz umiejętności fachowych, wszelkiego rodzaju motywacji, w tym motywacji zewnętrznej (wpływ przygotowania zawodowego, etos zawodowy, wpływ przełożonych i otoczenia), oraz motywacji wewnętrznej. Istotnego znaczenia nabiera system wartości jednostki, umiejętność współpracy, aktywność i dynamizm życiowy oraz cała hierarchia potrzeb psychologicznych. Znaczącym wymogiem zarządzania czwartej generacji jest konieczność dostosowywania się do szybko zmieniającego się otoczenia. Przekształcająca się struktura organizacji wymaga od pracowników coraz to nowych umiejętności. Szkolenia, zajęcia dokształcające, kursy, studia podyplomowe, a więc samokształcenie, samokształtowanie, permanentny rozwój, ułatwiają zmianę i doskonalenie się, a w konsekwencji antycypację zmiany. Konsekwencją zmiany we wszystkich obszarach życia jest konkurencja, i dotyczy ona również organizacji nieprodukcyjnych. Konkurują z sobą uczelnie wyższe i szkoły, ale także placówki wychowania pozaszkolnego, a konkurencja ta ma nie tylko wymiar ideowy, ale i finansowy. Co zatem w przypadku organizacji edukacyjnych jest „kartą przetargową” w tej konkurencji? Otóż jest to przede wszystkim **jakość procesów**, która jest podstawowym elementem nowoczesnego zarządzania. Jest ona na tyle ważnym parametrem oceny systemu organizacji, że mówimy o „zarządzaniu jakością” czy też o „zarządzaniu przez jakość”. Jakość jest podstawowym środkiem pozyskiwania klientów i osiągania wyników (w przypadku organizacji produkcyjnych – wyników ekonomicznych) – w przypadku organizacji nieprodukcyjnych wyniki odnoszą się do efektów np. procesów edukacyjnych.

Zarządzanie czwartej generacji oparte jest na wiedzy „głębokiej”, obejmującej: znajomość systemów; metodologię badań własnej firmy i stosowanie w tym celu odpowiednich narzędzi; znajomość psychologii oraz **teorii zmienności**. Niezbędna jest też znajomość podstawowych metod statystycznych analizy procesu zmiany, zrozumienie stabilności systemu, umiejętności odróżnienia, które przyczyny mają charakter losowy, a które szczególny, świadomość, że zmienności nie da się uniknąć, zdolność rozróżnienia systemu stabilnego (czyli takiego, w którym procesy znajdują się pod kontrolą) oraz sprawnego

(w którym proces daje oczekiwane efekty), świadomość niepewności danych statystycznych, sztuki niemylenia przyczyny losowej od szczególnej.

Tajemnicą powodzenia i kluczem do sukcesu (bądź porażki) organizacji jest polityka personalna. Ludzie stanowią najważniejszy, jedyny rzeczywiście produktywny potencjał w firmie. Obserwujemy dwie zasadnicze strategie personalne: jedną z nich można nazwać polityką sita, a drugą – polityką kapitału ludzkiego. **Polityka sita** opiera się na tezie, że człowiek jest raczej niezmienny, a możliwości jego rozwoju – ograniczone. Najważniejszy jest staranny dobór ludzi. Wybierani są ci, którzy najlepiej spełniają wcześniej ustalone kryteria, a w ich kontekście najlepiej nadają się do wykonywania wcześniej zaprogramowanej pracy. Osoby najlepiej spełniające oczekiwania są awansowane i nagradzane. Ci, którzy nie spełniają oczekiwań, są zwalniani i zastępowani przez lepszych. EFEKT – duża fluktuacja kadry. **Polityka kapitału ludzkiego** jest zgodna z podmiotową koncepcją człowieka. Opiera się na założeniu, że człowiek może kreować siebie, jest odpowiedzialny za swoje działania, może się uczyć i rozwijać przez całe życie. **Personel jest traktowany jako najcenniejszy zasób firmy, w który warto inwestować – dbać o jakość życia, kształcić, motywować, rozwijać osobowo i intelektualnie.**

Przy zatrudnianiu pracowników zwraca się przede wszystkim uwagę na potencjał rozwojowy, motywację i aspiracje, umiejętność współpracy i lojalność.

Zarządzanie **może być zdecentralizowane**, bowiem opiera się na odpowiedzialności i kompetencjach. Jednak są sfery, których nie należy decentralizować. Należą do nich: administracja, odpowiedzialność za strategię firmy, ważne konflikty, polityka personalna, ważne inwestycje.

Jednym z najważniejszych warunków sukcesu firmy opartej na zasobach ludzkich jest bardzo dobry system komunikowania się. W nowoczesnych instytucjach osoba odpowiedzialna za politykę personalną ma bardzo wysokie kompetencje, a jej zakres działania jest bardzo szeroki. Kieruje i jest odpowiedzialna za: strategię personalną firmy, kontakt z rynkiem pracy oraz osobami i instytucjami współpracującymi z firmą, budowanie struktury stanowisk pracy, opracowanie zakresu obowiązków, zatrudnianie, zwalnianie i urlopowanie pracowników, politykę wynagradzania, kulturę pracy – relacje osobowe, społeczne, organizacyjne oraz komfort pracy, system przywództwa w firmie, awanse i planowanie karier oraz system ocen pracowników, kształcenie i rozwój pracowników.

Priorytetowe zadania – doskonalenie polityki personalnej i organizacja pracy (a właściwie współpracy) – to dwa parametry określające efekty pracy lidera. Parametry te, traktowane jako kryteria oceny, pozwalają wyodrębnić cztery style zarządzania: **styl bierny** – słaba orientacja na ludzi, niska orientacja na zadania; **styl autokratyczny** – słaba orientacja na ludzi, wysoka orientacja na zadania; **styl demokratyczny** – silna orientacja na ludzi, niska orientacja na zadania; **styl przywódczy** – silna orientacja na ludzi, wysoka orientacja na zadania. W warunkach realnych najczęściej występują style mieszane, jednak dość oczywiste jest, iż w nowoczesnym zarządzaniu przez system, mechanizmy adaptacyjne organizacji i jednostek oraz jakość dominuje styl przywódczy.

Zarządzanie przez cele lub zarządzanie przez wyniki są o tyle skuteczne, o ile wszyscy pracownicy chcą, żeby było skuteczne. Zdolność do aktywności zadaniowej jest podstawowym atrybutem człowieka i warunkiem realizowania swojej podmiotowości. Zatem pytania o podmiotowość człowieka w systemie zarządzania to pytania o jego miejsce

w systemie: o uczestniczenie w zmienności systemu, o sposoby poznawania systemu oraz o psychologiczne aspekty funkcjonowania w zespole i zespole.

Henry Mintzberg sformułował, na podstawie przeprowadzonych badań (obserwacji działania grupy dyrektorów naczelných, dosłownie śledząc każdy ich krok i odnotowując wszystkie ich czynności), 10 podstawowych ról kierowniczych⁷: trzy role interpersonalne: **reprezentanta, przywódcy, łącznika**, trzy role informacyjne: **obserwatora, propagatora, rzecznika**, oraz cztery role decyzyjne: **przedsiębiorcy, osoby przeciwdziałającej zakłóceniom, dysponenta zasobów i negocjatora**. Role interpersonalne wymagają kontaktów z innymi, role informacyjne – przetwarzania informacji, natomiast role decyzyjne – rozwiązywania problemów. Nie wnikając głębiej w charakterystykę wyodrębnionych ról kierowniczych, spróbujmy odpowiedzieć na dość istotne pytanie o umiejętności niezbędne do odgrywania tych ról. Otóż są to umiejętności: **techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne, komunikowania się, decyzyjne oraz gospodarowania czasem**.

Zadania dyrektorów instytucji pełniących funkcje edukacyjne odnoszą się do ich możliwości kierowania organizacją (instytucją) aktualnie, ale także w wieloletniej perspektywie pracy, a zarazem w perspektywie rozwoju społeczeństwa. Zarówno aktualnie, jak i perspektywicznie motorem rozwoju są dynamiczne zmiany wszystkich procesów społecznych, wyspecjalizowanych, rzec by można nawet: wyrafinowanych kompetencji zarządzania zmianą, a w konsekwencji permanentnego, profesjonalnego rozwoju.

Kierowanie procesami edukacyjnymi, które jest powinnością kadry pedagogicznej wszystkich instytucji oświatowo-wychowawczych, wymaga od niej w zarządzaniu instytucjami edukacyjnymi istotnego wymiaru, i tak jak w przypadkach innego typu organizacji, znaczenia nabiera tu zarządzanie przez jakość – **Total Quality Management**.

Jakość sama w sobie nie jest metodą – to wynik stosowania określonych metod. W edukacji zachowanie jakości oznacza „usługę” zaspokajającą potrzeby „klienta” (ucznia, studenta, nauczycieli). Rozwój wymaganego poziomu jakości obejmuje następujące etapy: kontrolę jakości (diagnozę), raport z kontroli, wykorzystanie danych zawartych w raporcie do zbadania procesu. W badaniu procesu można zastosować m.in. bodaj najbardziej upowszechnioną, analizę SWOT (Strength – siła, Weakness – słabość, Opportunities – możliwości, Threats – zagrożenia) z wykorzystaniem czteropolowej tablicy. Ocen dokonuje się zespołowo, np. w czasie negocjacji, co może być dodatkową okazją do zwiększenia integracji i motywacji pracowników. Oceny siły i słabości organizacji muszą być realistyczne, bez złudzeń, ale i bez nadmiernego krytycyzmu. Ocena służy do usunięcia szczególnej przyczyny zmienności (czynniki zakłócających, stosunkowo łatwych do wyeliminowania). Uzyskane dane kontrolne należy wykorzystać do opracowania wykresów kontrolnych służących do porównania uzyskanych wyników ze standardami. Wyniki przeprowadzonej analizy jakości organizacji mają służyć projektowaniu zmian z uwzględnieniem następujących zasad: 1) przejścia do ciągłego, permanentnego doskonalenia procesu; 2) nieeksperymentowania w celach naprawczych, raczej stosowania metod o udowodnionej skuteczności; 3) wprowadzania innowacji w celu rozwoju – dokonywania zmiany.

Instytucje edukacyjne są organizacjami uczącymi się. Modele takich organizacji zawarte są w światowym bestsellerze *Rewolucja w uczeniu*⁸.

⁷ Podaję za: R.W. Griffin, dz.cyt., s. 17–19.

⁸ G. Dryden, J. Vos, *Rewolucja w uczeniu*, Poznań 2000.

Oto jeden z modeli stworzonych przez Gordona Drydena dla The Burton Group Plc. z Wielkiej Brytanii:

Model uczącej się organizacji

Skupienie się na przyszłości

Kształtowanie przyszłości. Rewolucja w uczeniu. Rewolucja w myśleniu. Rewolucja w środkach natychmiastowej komunikacji.

Podwójny cel kadry kierowniczej

Zarządzanie: wyznaczanie celów krótkoterminowych i osiąganie ich poprzez działania innych ludzi. Przywództwo: kreowanie i inspirowanie innych do tworzenia nowej przyszłości poprzez wytyczanie coraz śmielszych celów.

Kultura firmy

Każdy jest entuzjastycznym uczniem.

Każdy jest nauczycielem, mentorem i wychowawcą.

Każdy potrafi twórczo myśleć.

Każdy wnosi coś pozytywnego.

Każdy jest samodzielnym menadżerem.

Każdy udziałowiec jest zaangażowany w poczynania firmy.

Rozwój i szkolenia

Pomagaj każdemu pracownikowi wyznaczać i osiągać cele, zarówno osobiste, jak i dotyczące firmy. Nie wszystkie szkolenia muszą służyć nabywaniu konkretnych umiejętności związanych z pracą. Wystarczy, że poszerzają wiedzę i uczą, jak się uczyć.

Sieć komunikacyjna

Ułatwaj tworzenie, upraszczanie i przechowywanie wszelkich istotnych informacji i zadбай, by były łatwo dostępne dla wszystkich. Nagradzaj ludzi za dzielenie się pomysłami. Przełam sposób myślenia w kategoriach: „To nie nasze”.

Przygotowanie profesjonalnej kadry w zakresie zarządzania instytucjami edukacyjnymi oraz kadry kierowniczej do pracy w szeroko pojętej oświacie (dyrektorów i wicedyrektorów szkół oraz innych placówek oświatowo-wychowawczych, kierowników samorządowej administracji oświatowej, pracowników nadzoru pedagogicznego), a także pogłębianie wiedzy i rozwój kompetencji w ramach samokształtowania związane jest z realizacją celów i zadań w kategoriach wiedzy, zrozumienia, zastosowania, analizy, syntezy i oceniania – odnoszących się do zróżnicowanych obszarów treściowych zawartych w wybranych dziedzinach nauki, ale także w dotychczasowym doświadczeniu zawodowym. W jakich zatem dziedzinach moglibyśmy być profesjonalistami, aby skutecznie realizować powierzane nam kierownicze role?

Oto propozycja kursów dla studiów podyplomowych w ramach przygotowania profesjonalnej kadry kierowniczej dla instytucji i placówek edukacyjnych. Wybrane z tych kursów, w zależności od potrzeb i zaprojektowanego programu kształcenia akademickiego, realizowane mogą być również na studiach pedagogicznych stacjonarnych i niestacjonarnych.

1. Podstawy organizacji i zarządzania systemu edukacji.
2. Psychologia w kierowaniu placówką oświatową.

3. Psychologiczne podstawy skutecznego zarządzania.
4. Prawo oświatowe.
5. Kierowanie zmianą.
6. Zarządzanie finansami.
8. Kierowanie i administrowanie placówką oświatową.
9. Innowacje w systemie edukacji.
10. Planowanie i podejmowanie decyzji.
11. Projektowanie programu placówki oświatowej.
12. Projektowanie programów edukacyjnych, wychowawczych i profilaktycznych.
13. Organizacja procesu pedagogicznego placówki oświatowej.
14. Technologia informacyjna w zarządzaniu oświatą.
15. Zarządzanie informacjami i techniką informacyjną.
16. Kierowanie i zarządzanie instytucjami edukacyjnymi.
17. Marketing w środowisku lokalnym szkoły.
18. Socjologia małych grup.
19. Techniki komunikacji interpersonalnej.
20. Negocjacje i sposoby rozwiązywania konfliktów.
21. Mediacje w pracy organizacyjnej i pedagogicznej.
20. Przygotowanie wniosków grantowych w ramach funduszy UE.
22. Zarządzanie jakością pracy szkolnictwa (w tym szkolnictwa wyższego) oraz instytucji wychowania pozaszkolnego.

Zaproponowana oferta jest odpowiedzią na zapotrzebowanie instytucji edukacyjnych na profesjonalną kadrę kierowniczą oraz na dokonywanie zmian o charakterze innowacyjnym zgodnie z założeniami teorii zarządzania i praktyki projektowania rozwoju organizacji. Funkcję promotora zmian pełnią niewątpliwie uczelnie wyższe.